

BLOCH – Drei Lektionen für das Strategische Management

Franz Liebl

Mein Part heute besteht darin, die Bezüge des Bloch-Projekts zum Strategischen Management herauszuarbeiten. Johannes Hedingers Vorgabe war Folgendes: „Interessant wären strategische Aspekte von Bloch; Warenökonomie, Handelsströme, Wertsteigerung, aber auch Cultural Hacking im Kontext von Bloch wären interessante Ausgangspunkte für ein Referat.“ Die Versuchung ist natürlich groß, herzugehen, und analog zum Kompendium „La réalité dépasse la fiction“ weiter über die Strategien von Com&Com zu theoretisieren. Über authentische Inauthentizität, über Postironie oder über Brand Hacking und weitere schöne Buzzwords aus dem Sprachschatz von Kuratoren und Theorie-DJs. Eine weitere Versuchung wäre gewesen, Blochs Denkfigur der Vorschein-Ästhetik auf das Bloch anzuwenden.

Ich habe zum Einstieg einen anderen Weg gewählt, um zwischen Holzstamm Bloch und den Strategien des Hacking eine Verbindung herzustellen – und mich gefragt, was denn der Diskurs des Strategischen Management zum Holz, zum Holzfällen und zum Holzhacken zu sagen hat. Und damit wird es auch schon biografisch. Damit sind wir nämlich schon bei meinem eigenen ersten Kontakt mit dem Strategischen Management, Anfang der 80er Jahre als Erstsemester der BWL. Meine erste Vorlesung zur Betriebswirtschaftslehre überhaupt war bei Werner Kirsch, der zu den Gründer-Vätern des Strategischen Managements in Deutschland zählt. Seine damals brandaktuelle These für das noch junge und dynamische Gebiet des Strategischen Managements war folgende: Strategisches Management ist wie Holzhacken. Im Jahr nach dieser Vorlesung erschien dann auch sein Buch „Bausteine eines Strategischen Managements“, dessen Vorwort auch den entsprechenden Titel trug: „Strategisches Management oder die Kunst des Holzhackens“. Es begann mit folgendem Zitat von Albert Einstein: „Holzhacken ist deswegen so beliebt, weil man bei dieser Tätigkeit den Erfolg sofort sieht.“

Kirsch kommentiert diesen Ausspruch wie folgt, ich zitiere: „Diese Feststellung Albert Einsteins spiegelt das ganze Problem des Strategischen Managements wider – aber auch die Schwierigkeiten, über Probleme des Strategischen Managements in einen Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis einzutreten. Erfolgreiche Praktiker sind zunächst effiziente „Holzhacker“, und genau das macht den größten Teil ihres operativen Erfolges aus. Operatives Management heißt, „das Holz richtig, d. h. effizient zu hacken“. Aber es passiert in den letzten Jahren offenbar immer häufiger, daß das *falsche* Holz gehackt wird. Manche in

der Vergangenheit recht effiziente Holzhacker verlieren – wenn wir unsere Analogie auf das Holzfällen ausdehnen – den Überblick im Wald. So werden bisweilen junge Forstkulturen gleich mitgerodet, zu fallende Bäume bleiben dagegen ungehackt im Wege stehen.

Strategische Analyse und Planung soll dazu beitragen, daß das richtige Holz bestimmt wird. [...Mit anderen Worten,] Strategisches Management ist ein Versuch, das *richtige* Holz *richtig* zu hacken. [...] Wissenschaftler interessieren sich normalerweise wenig für das praktische Holzhacken. Häufig entwickeln sie Theorien über das Holzhacken, ohne je eine Hacke selbst in die Hand genommen zu haben. [...] Und wo] findet man schon Praktiker, die ihre Hacke einem Theoretiker wenigstens zeitweise anzuvertrauen wagen und darüber hinaus bereit sind, mit diesem Theoretiker darüber zu reden, wie man die Hacke in der Praxis des Holzhackens am besten schwingt? Eine solche Diskussion hält den Praktiker ja nur davon ab, der beliebten Tätigkeit des Holzhackens nachzugehen, wo man den Erfolg doch so unmittelbar sieht.“

Trotz dieser sinnfälligen Verwandtschaft, die Kirsch hier aufmacht, zeigt das Bloch-Projekt etwas anderes. Und so möchte man dem Kollegen Kirsch zurufen, dass die Analogie nur eine unvollständige ist. Denn das Problem von Strategischem Management besteht darin, dass man den Erfolg meist erst nach Monaten oder gar Jahren sieht. Mit anderen Worten, man weiß erst lange Zeit im Nachhinein, ob man das Holz richtig gehackt hat und ob es auch das richtige Holz gewesen ist. Und damit: ob man den richtigen Baum gefällt hatte. Denn, so zeigt das traditionelle Bloch-Ritual, erst im Zeitablauf wird die Spendenbereitschaft des Publikums manifest; und im Kunstprojekt Bloch wird erst sehr viel später klar werden, wieviel das am Ende versteigerte Bloch den Investoren und Com&Com zurückverdient. Ob es dann einen ordentlichen Bankerbonus regnet oder nur für einen kleinen Rausch reicht. Vor diesem Hintergrund lässt sich die Qualität des Bloch-Projekts nicht so sehr in seiner Vorschein-Ästhetik sehen, sondern in seinem Hinweis, wie entscheidend die richtige Fristigkeit bei der Betrachtung strategischer Projekte ist.

Darin besteht aber nicht die einzige Lektion des Bloch-Projekts für das Strategische Management. Denn unter Bedingungen globalisierter Produktionsprozesse ist es strategisch nicht nur wichtig, ob man das richtige Holz richtig hackt. Zum Wie und Was kommt das Wo, das mitunter die ersten beiden Aspekte massiv zu überlagern droht. Globales Strategisches Management besteht demnach nicht nur darin, das richtige Holz richtig zu hacken, sondern auch den Stamm am richtigen Ort zu fällen und sodann das Holz am richtigen Ort zu hacken. Vielleicht sogar im Plural gedacht: an den richtigen Orten zu hacken. Insofern kann das Bloch

und seine Welttournee als Modell für die Produktionsweise einer sogenannten World Assembly Line gelten. Dieser Begriff wurde von Manuel Castells bereits im selben Jahr, in dem das Buch von Kirsch erschienen ist, geprägt. Was World Assembly Line bedeutet, zeigt ein vergleichsweise altertümliches Beispiel des Materialflusses aus der Nutzfahrzeugindustrie: Ein in Brasilien (Mercosur) hergestelltes Kurbelwellengehäuse wird in die USA (NAFTA) transportiert und dort in einen Motor eingebaut, der dann nach Brasilien zurück transportiert wird. Hier wird der Motor in einen Bus eingebaut, um ihn dann nach Mexiko (NAFTA) zu verkaufen. Man sieht: Die Wirtschaftsraumgrenze Mercosur–NAFTA wird damit dreimal überschritten – ein Phänomen, das gemeinhin als „Teiletourismus“ bezeichnet wird. Geschuldet ist diese Odyssee nicht nur lokaler Spezialisierung und unterschiedlichen Kosten- bzw. Lohnniveaus, sondern nicht zuletzt auch Währungsschwankungen, Inflationsraten und lokalen Besteuerungssystemen. Mit anderen Worten, wenn Transportstückkosten aufgrund der Mengen niedrig sind, hängen die Materialflüsse nicht mehr von physischen Gegebenheiten ab, sondern werden praktisch ausschließlich über die Parameter der Finanzsphäre gesteuert. Daraus leitet sich das Grundproblem der Logistik ab, das man mit der Eselsbrücke der sogenannten 4 r's beschreibt: das **richtige** Teil, in der **richtigen** Menge und Qualität, zum **richtigen** Zeitpunkt, am **richtigen** Ort bereitzustellen. Der Bloch-Tourismus stellt damit ein Form von symbolischem Teiletourismus dar. Mit einer Besonderheit allerdings, durch die das bestehende Konzept des Teiletourismus noch weiter in Richtung Tourismus radikalisiert werden könnte: Je länger die Tournee, desto höher der zu erwartende Cash-Flow. Denn jede „Bearbeitungsstation“, auf der es gezeigt wird, fügt dem Symbolwert etwas hinzu; je ulkiger die Route, je exotischer die Destinationen, je mehr Geschichten, die dabei entstehen, desto höher der Kuriositätswert – und damit der Marktwert.

Ich komme nun zur dritten und letzten Lektion des Bloch-Projekts für das Strategische Management. Unter Bedingungen fortgeschrittener Globalisierung sind nicht nur Kosten- und Finanzaspekte der World-Assembly Line relevant, sondern auch Soft Factors in Form von kulturellen Ressourcen. Mit anderen Worten, es ist nicht nur wichtig, dass man das richtige Holz an den richtigen Orten richtig hackt, sondern auch, wie man das macht bzw. wie das aussieht. Eine Stilfrage also. Es braucht den richtigen Hack-Stil. Das Interessante an Stil unter ökonomischen Aspekten ist, dass er sowohl als Ressource als auch als Ergebnis von Prozessen strategischen Managements verstanden werden kann. Und das Phänomen beschränkt sich beileibe nicht auf das, was so banalisierend als „Führungsstil“ bezeichnet

wird. Ich möchte daher eines der wenigen Bücher der Management-Theorie zu Worte kommen lassen, das Stilfragen seriös verhandelt, nämlich „Disclosing New Worlds“ von Spinoza, Flores und Dreyfus. Dort heißt es: „Style acts as the basis on which practices are conserved and also the basis on which new practices are developed. Thus style is the ground of meaning in human activity.“ Demzufolge sehen die Autoren in Stil auch einen roten Faden der Wiedererkennbarkeit, in dem Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft miteinander verkoppelt werden. Mit anderen Worten, Tradition, Heritage oder wie man das auch immer nennen mag, stellt mutmaßlich eine wichtige identitäre Ressource für die strategische Führung einer Organisation dar. Am Bloch-Projekt interessant ist dabei das Überspringen von Entwicklungszyklen. Und an dieser Stelle wird es für mich nochmals biografisch. Denn als Abkömmling eines anderen Alpenvolkstamms kann ich da deutliche Muster erkennen. Das Interessante an traditionellen Ritualen – wie etwa auch beim Einzug der Wiesnwirte zu Beginn des Münchner Oktoberfestes – ist, dass es einen nahtlosen Übergang von traditionalem Brauchtum in eine postmoderne – besser: postironische – Oberfläche für vollmedialisierte Verhältnisse gegeben hat. Und zwar in Bezug auf das volle Paket aus Blasmusik, Jodeln, Schuhplatteln und Goßlschnalzen. Eine Modernisierung im engeren Sinn mit allen ihren bekannten – erwünschten und unerwünschten – Effekten hat strenggenommen nicht stattgefunden. Etwaige Ironisierungsversuche bleiben damit wirkungslos und prallen einfach ab. Die heute ubiquitären Lederhosen und Dirndl auf der Wiesn – weit häufiger vorkommend als noch vor 20 oder 30 Jahren – werden kaum noch traditional, aber eben auch nicht ironisch getragen.

In ähnlicher Weise wird das traditionale Bloch aus dem primären Sektor durch das Bloch-Projekt ohne Umwege in den quartären Sektor der Kunst-, Kultur- und Medienökonomie durchgeschoben. Und Swissness ist dabei die zentrale Stil-Ressource. Aber die Swissness bedeutet eben nicht nur „Made in Switzerland“. Davon sind Firmen auch schon längst abgekommen und formulieren beispielsweise „Designed By Apple in California“. Das lässt sich, nimmt man das Bloch-Projekt ernst, weiter radikalieren: Vielleicht heißt die strategisch relevante Provenienzangabe der Zukunft plötzlich wieder: „Beheimatet in“?

Referenzen:

Hedinger, J. M.; Gossolt, M.; CentrePasquaArt Biel (Hg.): La réalité dépasse la fiction: Lexikon zur zeitgenössischen Kunst von Com&Com; Sulgen 2010
Kirsch, W.; Roventa, P. (Hg.): Bausteine eines Strategischen Managements: Dialoge zwischen Wissenschaft und Praxis; Berlin 1983

Meyer, B.; Liebl, F.: Materialflußsteuerung für eine „World Assembly Line“ – Zur Effizienz von Logistik im Kontext der Globalisierung; in: Zeitschrift für Planung, Vol. 10, #1, 1999; S. 1–25

Spinosa, C.; Flores, F.; Dreyfus, H. L.: Disclosing New Worlds: Entrepreneurship, Democratic Action, and the Cultivation of Solidarity; Cambridge, MA 1997